

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME SILVA CUNHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O Método Grumbach em uma Microempresa.

São Luís
2019

GUILHERME SILVA CUNHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O Método Grumbach em uma Microempresa.

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. William Jobim Farias

São Luís

2019

Cunha, Guilherme Silva.

Planejamento estratégico: o Método Grumbach em uma microempresa /
Guilherme Silva Cunha. – São Luís, 2019.

Folhas: 30.

TCC (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do
Maranhão, 2019.

Orientador: Prof. Me. William Jobim Farias.

1.Planejamento estratégico. 2.Método Grumbach. 3.Microempesa.
I.Título.

CDU: 658:005.21

GUILHERME SILVA CUNHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O Método Grumbach em uma Microempresa.

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. William Jobim Farias.

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. William Jobim Farias
Orientador (UEMA)

Prof. (Examinador 1)
Universidade Estadual do Maranhão

Prof. (Examinador 2)
Universidade Estadual do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer inicialmente a minha família, pelo seu apoio em todos os momentos da minha vida, inclusive nesta jornada pelo conhecimento trilhado e enfim concluído, simplesmente não há palavras para descrever o amor que sinto por vocês. Gostaria de agradecer também ao meu orientador, o Professor William Jobim Farias, por suas correções e colocações neste trabalho, por sempre tirar as dúvidas que nublavam a minha mente e tornaram esta pesquisa possível. Aos professores Ilmar Polary e Célio Gama, por terem proporcionando-me a oportunidade de ingressar no aprendizado como monitor, aos times que defendi ao longo de minha vida acadêmica, em especial ao Colegiado, por tantos anos de história e ao meu querido Brutos ADM, ao Swot e ao time principal da Administração de Society, Futsal e Handebol. Aos meus amigos que a UEMA proporcionou-me conhecer, e a todos os autores que contribuíram com suas obras para a elaboração desta pesquisa, vocês tem o meu mais sincero respeito. Por fim gostaria de agradecer à Universidade Estadual do Maranhão por tudo.

RESUMO

No ramo empresarial, as microempresas em termos quantitativos são as maiores no Brasil, pois representam a oportunidade de crescimento para milhões de brasileiros, uma vida melhor ou a realização de um sonho, mas em contrapartida são as que mais decretam falência. O presente artigo tem como objetivo geral implementar o Planejamento Estratégico (PE) na Empresa X (nomenclatura usada para a empresa objeto de estudo) através de uma das ferramentas do PE, o Método Grumbach. Os objetivos específicos são primeiramente apresentar a percepção dos atores internos sobre o método a ser adotado por meio de uma entrevista semiestruturada, verificar a aceitação do Método Grumbach por parte desses atores durante o processo de Elaboração do PE e colher os principais aspectos positivos e negativos do PE segundo a percepção dos participantes. O problema se dá com a percepção dos representantes da Empresa X sobre a ferramenta do PE como elemento norteador das decisões. O trabalho inicia-se com a definição dos objetivos geral e específico e segue com o referencial teórico, que representa o embasamento do tema sob a perspectiva de outros autores, na metodologia foi utilizado o método Fenomenológico (que compreende as percepções dos atores sobre o assunto). Como melhora para o quadro da Empresa X foi proposto que a mesma invista em produtos alternativos para gerar mais lucratividade e aumentar seu caixa para conseguir comprar seus produtos de fornecedores sem dificuldades, assim como a criação de um site e inserir a empresa nas redes sociais para melhor divulgação de seus produtos oferecidos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Método Grumbach. Microempresa.

ABSTRACT

In the business sector, microenterprises in quantitative terms are the largest in Brazil, as they represent the opportunity for growth for millions of Brazilians, a better life or the realization of a dream, but in return are the ones that most bankrupt. This article aims to implement the Strategic Planning (PE) in Company X (nomenclature used for the company object of study), through the Grumbach Method. The specific objectives are first to present the perception of internal actors through semi-structured interviews, verify the acceptance of the Grumbach method by these actors during the EP Elaboration process and gather the main positive and negative aspects of the EP according to the participants' perception. The problem is with the perception of representatives of Company X about the EP tool as a guiding element of decisions. The work begins with the definition of the general and specific objectives and follows with the theoretical framework, which represents the basis of the theme from the perspective of other authors. The methodology used the Phenomenological method (which comprises the perceptions of the actors on the subject). As an improvement to Company X, it was proposed that it invest more in alternative products to generate more profitability and increase its cash to be able to buy its products from suppliers without difficulties, as well as creating a website and inserting the company in social networks for better dissemination of your offered products.

Keywords: Strategic planning. Grumbach Method. Micro enterprise.

1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é de grande serventia para qualquer tipo de empresa, pois é a partir dela que se terá conhecimento sobre seu ambiente interno e externo e suas possíveis ações que poderão ser implementadas em curto, médio e longo prazo. Como justificativa e consequência disto primeiramente foi determinado que esta pesquisa teria como delimitação o Planejamento Estratégico de uma microempresa, foi escolhido uma do ramo familiar, que opera com venda em varejo no quesito de matérias de construções. Por solicitação da empresa seu nome será mantido em sigilo, bem como informações que podem trazer à tona a sua identificação. Como não quis ter seu nome revelado à organização será intitulada de Empresa X.

Por meio de uma entrevista realizada com os seus representantes legais, foi mencionado que a empresa não realizava nenhum tipo de Planejamento Estratégico. Sendo assim esse projeto é pautado no Planejamento Estratégico com a utilização do Método Grumbach. A pesquisa foi realizada no ano de 2019, nos meses de março a julho. De acordo com os dados colhidos será possível elaborar o Planejamento Estratégico da microempresa.

A organização em questão enquadrou-se no tipo microempresa e a partir dos dados levantados será possível conhecer a sua real situação, e concluir se esse quadro da empresa é satisfatório ou se precisa melhorar e quais passos deverão ser dados. Portanto a pesquisa tem por objetivo geral implementar o Planejamento Estratégico (PE) na Empresa X (nomenclatura usada para a empresa objeto de estudo) através de uma das ferramentas do PE, o Método Grumbach. Os objetivos específicos são apresentar a percepção dos atores internos por meio de uma entrevista semiestruturada, verificar a aceitação do método Grumbach por parte desses atores durante o processo de Elaboração do PE e colher os principais aspectos positivos e negativos do PE segundo a percepção dos participantes.

O estudo tem como finalidade definir o Planejamento Estratégico de uma microempresa, trazendo à tona as características que a definem e assim nortear seu campo de atuação e a relevância se deve a possibilidade de conhecer todo este contexto. Na metodologia foi utilizado o método Fenomenológico, com uma entrevista utilizando o Método Grumbach e após aplica-lo na organização foi usado

um questionário semiestruturado (para compreender a percepção dos atores envolvidos sobre o assunto).

Qual a percepção dos representantes da Empresa X sobre a ferramenta do PE como elemento norteador das decisões?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Pereira (2012) define o referencial teórico, como um elemento importantíssimo na construção de trabalhos acadêmicos, pois representa a referência de estudos publicados por outros pesquisadores, sendo possível um posicionamento sobre a evolução do assunto.

Em outras palavras, o referencial teórico corresponde à apresentação das ideias de outros autores sobre um determinado tema. Todo trabalho científico precisa começar de algum lugar, ter um ponto de partida que permita descobrir o que já foi escrito sobre o tema.

O referencial teórico desta pesquisa é dividido na definição do conceito de uma microempresa e do Fluxo de Caixa, o que é o PE e seu contexto histórico e o passo a passo de como deve ser aplicado o Método Grumbach.

2.1 Definição de Microempresa

Uma diferença entre uma empresa de grande, médio ou pequeno porte, assim como uma microempresa podem ser diferenciadas pelo número de funcionários que regem a empresa, receita, sua atividade desempenhada, entre outros.

De acordo com a Lei do Simples Nacional – Lei Complementar (LC) nº 123, de 14 de dezembro de 2006, atualizada pela LC nº 155, de 27 de outubro de 2016 –, são consideradas MEs aquelas que auferiram receita bruta inferior ou igual a R\$ 360 mil. (GUIMARÃES *et al*, 2018 pag.1).

Segundo o site Cofecon em uma publicação no ano de 2008, o número de mortalidade de empresas brasileiras comparadas a alguns países é alto, em média depois de cinco anos apenas 5% das registradas sobrevivem, em um ano 90% não sobrevivem, e essa taxa de mortalidade empresarial está muito ligada à má gestão. Júnior e Pisa (2010) enfatizam que uma das causas da mortalidade são resultados da falta de experiência no ramo empresarial, ou da falta de planejamento e análise do mercado.

O SEBRAE (2013) divide as empresas em micro, pequena, média e grande de acordo com o número de empregados. No ramo de serviços é apresentado a seguinte classificação: a microempresa possui entre zero e nove empregados, a

pequena empresa entre dez a quarenta e nove empregados e a média entre cinquenta e noventa e nove empregados, uma empresa de grande porte teria empregados superiores a noventa e nove. Já o BNDES (2010) classifica as empresas de acordo com a sua receita operacional bruta anual, a microempresa é aquela em que a arrecadação não ultrapassa 2,4 milhões, a empresa de pequeno porte ultrapassa os 2,4 milhões, mas não é superior a 16 milhões, já a média empresa supera os 16 milhões e não excede 90 milhões, uma empresa médio-grande fica entre 90 a 300 milhões e uma grande empresa possui um faturamento acima de 300 milhões.

2.2 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa corresponde ao controle da receita e da despesa da empresa. Zdanowicz (2007) afirma que existem vantagens e desvantagem no uso do fluxo de caixa na micro e pequena empresa, as vantagens vão desde uma análise real da empresa, vendo se esta possui um saldo positivo para conseguir cobrir as despesas, a avaliar melhor empréstimos difíceis e se eles realmente valem a pena, além de proporcionar vários modos de visualização na organização, como uma visão de curto e médio prazo, na qual deve-se realizar um melhor planejamento dos investimentos e uma melhor capacidade de tomar decisões rápidas. Já os pontos negativos encontrados pelo autor vão desde o custo para se manter um profissional indicado para fazer o trabalho (dependendo do caso), ou uma desatenção na análise dos dados poderia provocar ações catastróficas.

Para o SEBRAE (2017), a apuração dos dados acontece mensalmente, posterior ao final de cada mês - depois da coleta de dados - o segundo procedimento é realizar a apuração mensal de cada mês, essa apuração corresponde à diferença entre as vendas totais os custos e despesas totais. Quando o resultado é positivo, significa que a empresa obteve lucro; negativo corresponde ao prejuízo.

2.3 Planejamento Estratégico

No atual mundo contemporâneo, a globalização permitiu que barreiras tanto do comércio, comunicação e informação fossem quebradas a nível internacional,

deste modo à competitividade empresarial aumentou, somado a constantes mudanças de mercado a fase de perenidade (em que a empresa se consolida no mercado) mostra-se cada vez mais difícil, exigindo sempre reinvenção por parte das empresas. Esse processo de aprimoramento não engloba somente empresas privadas, mas entidades do setor público, para o cumprimento de suas obrigações e melhorias na prestação do serviço, por isso necessita-se cada vez mais de conhecimentos dos ambientes interno e externo, saber e planejar os passos que deverão ser trilhados no alcance dos objetivos almejados.

(FROTA, 2011, p. 6) afirma que:

Planejamento Estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos.

2.3.1 Contexto Histórico do Planejamento Estratégico (PE)

De acordo com Santos (2011), o PE é uma forma controlada de criar da melhor maneira possibilidades de mudanças para uma organização, podendo ser levado em conta os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades no mercado onde atua. O autor ainda diz que historicamente o PE já estava presente desde a antiguidade, usado como ferramenta para vitória em guerras. No século XX seu uso começou a ser aplicado nas empresas dos Estados Unidos para aprimoramento do controle interno e conquista do mercado. De acordo com Calcagnotto (1995) a utilização do PE nas empresas se deu através de uma complexidade cada vez maior do mercado e das entidades, isso depois da segunda grande guerra (1939-1945) e surge assim o conceito de PE de longo prazo.

2.3.2 Modelo de Planejamento Estratégico – Método Grumbach

Para o cumprimento dos objetivos deste trabalho será usado à ferramenta do PE, o Método Grumbach adaptado a esta pesquisa, já que o mesmo pode ser utilizado em empresas de grande porte (o que possui um levantamento de dados maior), e sendo aplicado em uma microempresa algumas etapas não precisarão ser utilizadas. Este Método é utilizado por algumas empresas, como a *Brainstorming*

Consultoria e Treinamento em seus serviços oferecidos, e foi ferramenta do PE atual da Anatel.

Baseado em dados do site Portal QSP¹ o Método Grumbach foi criado pelo brasileiro Raul Grumbach em 1996 através de um estudo de dois anos na Espanha. O autor alinhou seus conceitos somados a de outros autores, como Ansoff, Porter e Michel Godet. Esse método engloba quatro fases/etapas de acordo com o site Portal QSP, que possui um tutorial sobre o Método Grumbach mostrando como aplicá-lo em empresas.

2.3.2.1 Etapas do Método Grumbach

Essas etapas são necessárias, pois a partir delas que se terá o conhecimento da empresa, seu ambiente interno e externo, pontos fortes e fracos, o que está bom e o que precisa melhorar e as ações pautadas nessa melhora e os possíveis impactos na empresa. As fases/etapas são a Identificação do Sistema, Diagnóstico Estratégico, Visão Estratégica e a Consolidação do Planejamento.

2.3.2.1.1 Identificação do Sistema

De acordo com informações do site Portal QSP, essa etapa corresponde à fase onde se terá conhecimento da organização, bem como histórico da empresa, negócio (área de atuação da empresa) missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, políticas, objetivos estratégicos, estratégias, métodos e planos preexistentes. Segundo o site portal QSP a definição de cada item significa:

- ✓ **Missão:** Razão de ser da empresa, com o que ela trabalha e seu objetivo organizacional.
- ✓ **Visão:** São os objetivos em longo prazo, onde ela pretende estar nos próximos anos.
- ✓ **Valores:** São os princípios e a ética que regem a empresa.

¹ “Criado em fevereiro de 1991 por um grupo de empresas, professores universitários e consultores, o QSP - Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade - é uma associação técnico-científica, sem fins lucrativos, que reúne empresas e profissionais dos mais diferentes setores de atividade”. Fonte: iso31000.net/conheça-o-qsp.

- ✓ **Fatores Críticos de Sucesso:** São os elementos influenciadores de resultados positivos para a empresa.
- ✓ **Políticas:** Como e até onde os colaboradores da empresa podem se desenvolver no cumprimento dos objetivos.
- ✓ **Objetivos Estratégicos:** É onde a empresa pretende chegar, de modo planejado.
- ✓ **Estratégias:** Como a empresa pretende conquistar seus objetivos.
- ✓ **Metas:** São ações planejadas da organização para o alcance dos objetivos de cada setor da empresa.
- ✓ **Planos preexistentes:** São ações planejadas da organização para o alcance dos objetivos da empresa.

2.3.2.1.2 Diagnóstico Estratégico

Essa fase corresponde a um diagnóstico detalhado da empresa, do seu ambiente interno e externo, sendo dividido nas etapas detalhadas pelo site Portal QSP:

- ✓ **Pontos Fortes:** Os pontos positivos da organização e seu diferencial no mercado.
- ✓ **Pontos Fracos:** São os pontos negativos da organização, suas fragilidades.
- ✓ **Oportunidades:** Localizada no ambiente externo da empresa, as oportunidades são situações que podem ser positivas na empresa, seja vendendo mais ou fidelizando mais clientes.
- ✓ **Ameaças:** Localizada no ambiente externo da empresa, as ameaças são situações que podem ser negativas na empresa, seja diminuindo suas vendas ou perdendo clientes para concorrentes.
- ✓ **Fatos Portadores de Futuro:** São variáveis que podem modificar o cenário da empresa.
- ✓ **Análise do Sistema:** Representa o estudo da instituição. Dividido em: Análise Organizacional (referente à estrutura); Funcional (referente aos processos da empresa); Recursos (produto oferecido, materiais adquiridos pela empresa); Variáveis Endógenas (que são os padrões e os indicadores de qualidade);

assim também como os Atores Internos (representado pelos clientes e fornecedores).

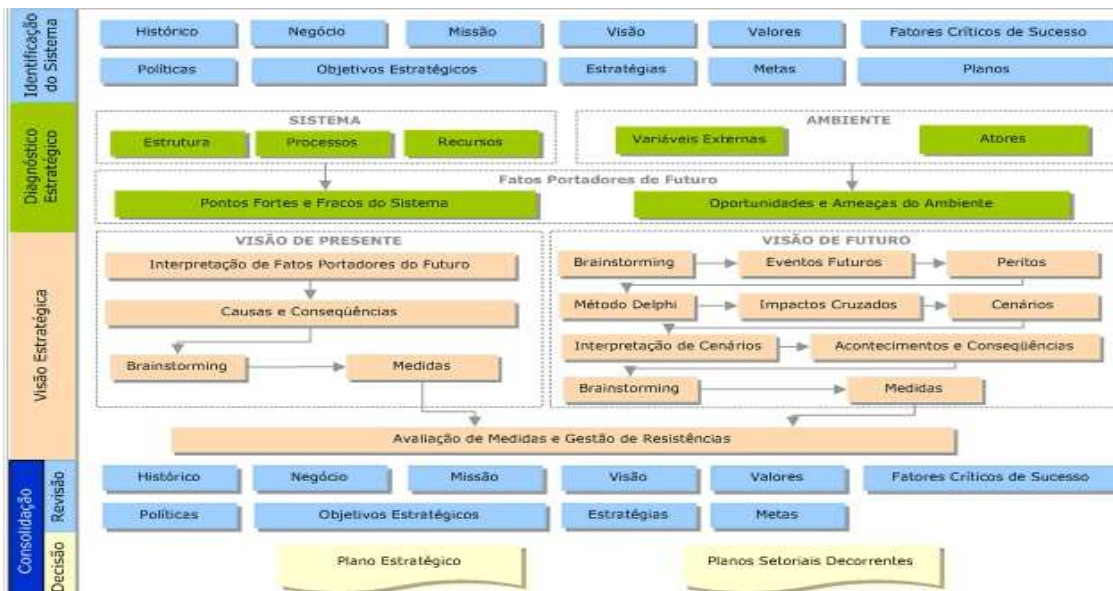
2.3.2.1.3 Visão Estratégica

De acordo com o site Portal QSP essa etapa é dividida em duas partes: a “Visão Presente” (medidas de curto e médio prazo) e a “Visão Futura” (medidas de médio e longo prazo). A visão presente baseia-se no cenário atual da organização e a Visão Futura em um cenário futuro. Também há outra etapa, a “Avaliação de Medidas e Gestão de Resistências”, que analisa individualmente as medidas da Visão Presente e Futura.

2.3.2.1.4 Consolidação do Planejamento

É onde o Planejamento será revisado, e por fim consolidado. Cada fase do Método Grumbach possui em si divisões por etapas, detalhada pelo site Portal QSP:

Figura 1 – Fases do Método Grumbach



Fonte: QSP, Método Grumbach, p. 2.

Como já mencionado este trabalho utilizará o Método Grumbach adaptado da melhor forma possível ao alcance dos objetivos deste estudo.

3. METODOLOGIA

É o caminho a ser percorrido em uma investigação, ou seja, como se responderá aos problemas estabelecidos. Deve estar de acordo com o objetivo do trabalho, abrangendo a definição de como será feito o estudo.

“A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões *como?*, *com quê?*, *onde?*, *quanto?*” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 241).

3.1 Método Fenomenológico

Quando o assunto é PE existem três caminhos que poderão ser percorridos para o alcance do objetivo geral e específico. O primeiro é a pesquisa ação, que demora em média um ano e nove meses para ser concluído. O segundo caminho é quando o PE já existe na empresa sendo este observado. O terceiro tipo é implantar o PE e compreender percepções dos atores sobre o processo, é a chamada metodologia fenomenológica, sendo este tipo de pesquisa a ser abordado neste trabalho através de uma entrevista aberta semiestruturada utilizando o método Grumbach como ferramenta do PE.

“O método fenomenológico (que não é dedutivo nem indutivo) possui como foco a descrição direta da experiência assim como ela é” (PEREIRA, 2012, p. 35).

3.2 Tipo de Pesquisa; Universo e Amostra

Segundo Richardson (2007), o tipo de pesquisa pode ser qualitativa e/ou quantitativa. A pesquisa qualitativa é caracterizada pela não utilização de instrumentos de dados estatísticos em sua confecção de dados, utiliza uma análise de qualidade. Já para Zanella (2009) os dados quantitativos correspondem à análise através de dados estatísticos, se preocupando com a quantidade e não com a qualidade do objeto de estudo.

Em relação aos dois tipos de pesquisa, é necessário neutralidade do pesquisador quanto à apuração dos dados, o primeiro não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que utilizam os métodos

qualitativos buscando explicar o porquê, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados não seriam métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. Já o segundo, os resultados da pesquisa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. Quanto aos objetivos, o trabalho está classificado como qualitativo, com uma entrevista e aplicação de um questionário semiestruturado.

O universo são todas as microempresas do Brasil e a amostra é a microempresa objeto de estudo desta pesquisa, intitulada de Empresa X e localizada no município de São Luís do Maranhão.

3.3 Instrumentos e Técnicas

A técnica de pesquisa é um elemento de extrema importância, tanto durante a coleta dos dados quanto em sua análise, e corresponde a parte prática da pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), podemos mensurar as técnicas de pesquisas como: documentação indireta (que é dividido em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica), documentação direta, observação direta intensiva e a observação direta extensiva.

Foi utilizada por meio dos três representantes legais da Empresa X a observação direta intensiva – entrevista – com a aplicação do Método Grumbach, e a observação direta extensiva (aplicação de questionário semiestruturado). A entrevista teve por objetivo conhecer a Empresa X, tendo sido aplicado o método Grumbach. Após os levantamentos dos dados e sua análise, foi aplicado um questionário semiestruturado com o objetivo de verificar a aceitação deste método por parte dos representantes legais da empresa (atores envolvidos) durante o processo de Elaboração do PE e colher os principais aspectos positivos e negativos do PE segundo os atores envolvidos.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Etapas do Método Grumbach aplicados na Empresa X

4.1.1 Identificação do Sistema

A organização se enquadra no tipo microempresa, está há aproximados quinze anos (desde 2004) no mercado sendo uma empresa familiar, do quesito materiais de construção e conta com três colaboradores, todos parentes próximos. As informações foram levantadas de acordo com a entrevista com os colaboradores (representantes da empresa).

- ✓ **Missão da Empresa:** Promover o crescimento da organização, fidelizando novos clientes e mantendo os atuais com atendimento diferenciado e produtos de qualidade.
- ✓ **Visão:** Se tornar uma empresa de grande porte com referência na área que atua.
- ✓ **Valores:** Transparência, integridade e qualidade do produto oferecido.
- ✓ **Área de Atuação:** Centro, no município de São Luís do Maranhão, com venda em varejo de materiais de construção, os produtos da Empresa X são: Areia, Cimento (vendido em saco, quilo e meio saco), Brita, Argamassa, Tijolos (vendida em unidade e milheiro).
- ✓ **Fatores Críticos de Sucesso:** Relacionamento com os fornecedores, atendimento personalizado, fidelização dos clientes, produtos e atendimento de qualidade.
- ✓ **Políticas:** Não definida pela empresa.
- ✓ **Objetivos Estratégicos:** Geração de lucro para a empresa, fidelizar novos clientes.
- ✓ **Estratégias:** Não definida pela empresa.
- ✓ **Métodos e Planos Preexistentes:** Não definida pela empresa.

4.1.2 Diagnóstico Estratégico

- ✓ **Pontos Fortes:** Tempo no mercado, clientes fidelizados.
- ✓ **Pontos Fracos:** Baixo capital de giro (a empresa apresenta dificuldade em arcar com seus compromissos em curto prazo), pouco investimento no marketing.
- ✓ **Oportunidades:** Fidelização de novos clientes.
- ✓ **Ameaças:** Crise econômica do Brasil, que pode gerar uma diminuição de venda; entrada de novos concorrentes no mercado gerando possível perda de cliente.
- ✓ **Fatores Portadores de Futuro:** Crescimento da empresa.
- ✓ **Análise de Sistema**
 - *Análise Organizacional:* Em relação a sua estrutura, a Empresa X é do ramo familiar e possui três colaboradores, hierarquicamente iguais entre si.
 - *Funcional:* Todos os três possuem as mesmas funções dentro da empresa. Não existe uma análise financeira, como o fluxo de caixa.
 - *Recursos:* Os produtos são areia, brita, tijolos, argamassa, cimento, e não possuem variações de preço, a exceção do cimento que depende de condições climáticas (no inverno é vendido mais barato que no verão). O preço da areia é vendido a 2,00 R\$ a mais de dez anos, a brita a 4,00 R\$ a lata e o tijolo a 0,50 R\$ a unidade e 400 R\$ o milheiro (1.000 tijolos), sendo que já possuem esse preço a mais de cinco anos sem sofrer alteração. O patrimônio da empresa (terreno onde ela se situa) é avaliado em mais de R\$ 250.000,00.
 - *Variáveis Endógenas:* São aquelas cuja determinada mudança de comportamento poderá afetar o cumprimento da missão da empresa, podemos listar a crise econômica nacional, ou uma possível falência da empresa, que não poderá fazer ser cumprido a sua missão que é fidelizar novos clientes e manter os atuais com atendimento diferenciado e produtos de qualidade.
 - *Atores Internos:* Os atores internos são os clientes e fornecedores, para cada material de construção a empresa trabalha com um fornecedor diferente, e alguns dos materiais são comprados pelos fornecedores no interior do estado do Maranhão, a exceção da

argamassa e do cimento, que são fornecidos pela mesma empresa em São Luís.

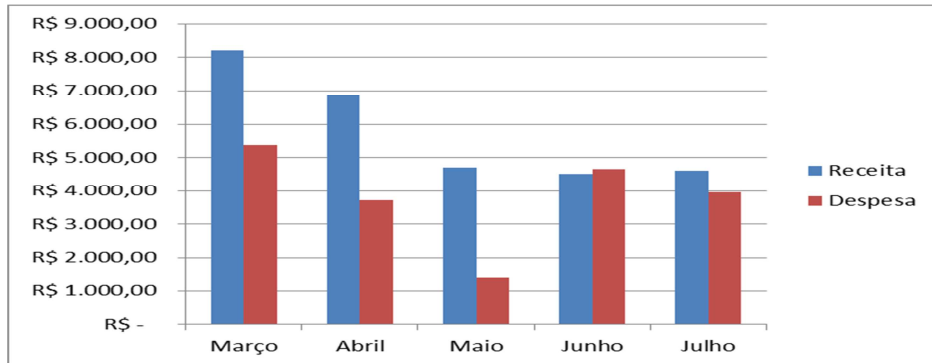
4.1.3 Visão Estratégica

4.1.3.1 Visão Presente

De acordo com a Identificação do Sistema e o Diagnóstico Estratégico a Empresa X já está a um bom tempo em atividade, estando já consolidada no mercado em que atua, não possui uma hierarquia definida e todos os colaboradores realizam as mesmas funções. A empresa de acordo com a entrevista realizada com seus representantes legais desde a crise que se instaurou no Brasil no final de 2014 passa por problemas financeiros, comprando a vista seus produtos para venda com dificuldade. A empresa não realiza nenhum tipo de análise financeira e não sabe quanto lucra, ou se tem prejuízo.

✓ **Aspecto Financeiro da Empresa X**

Para a questão dos problemas financeiros da Empresa X, primeiramente foi definido que seria elaborado o fluxo de caixa, que é considerado umas das análises financeiras mais simples e eficazes em saber se a empresa lucra ou se tem prejuízo em suas operações. Não será usado a Análise das Demonstrações Financeiras (Índice de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade), pois é necessária primeiramente a elaboração do Balanço Patrimonial, que só pode ser construído com um ano de levantamento de dados, por consequência disto foi elaborado somente o fluxo de caixa, do mês de março até julho de 2019, foi solicitado então aos representantes legais da Empresa X o controle de vendas dos produtos e as despesas da empresa, organizados como consta na folha de Anexo desta pesquisa, com representação gráfica dos meses conforme gráfico:

Figura 2 - Receita e Despesa da Empresa X: Março a Julho de 2019

Fonte: Do próprio autor (2019).

Conforme a figura 2, o mês de março, abril e maio de 2019 foram os melhores economicamente para a Empresa X nos cinco meses levantados, pois a receita se distanciou favoravelmente em relação à despesa. Já o mês de junho foi o pior, pois a despesa superou a receita dando prejuízo para a empresa.

✓ **Marketing da Empresa X**

A Empresa X não investe no marketing; em uma pesquisa realizada na internet ela não foi encontrada em nenhuma ferramenta de pesquisa, nem no Google Maps, como resultado desse cenário novos clientes não conseguiriam encontrá-la caso utiliza-se a internet como objeto de procura, o que acaba contrariando a missão da empresa que é a de fidelizar novos clientes.

Como faz parte de sua missão, fidelizar novos clientes ainda aumentaria o número de vendas, o que consequentemente elevaria também positivamente o seu fluxo de caixa.

Ações pautadas em divulgar a imagem da empresa:

- Criação de um site para a empresa.
- Criação de um perfil nas redes sociais da empresa (como no instagram, facebook, etc).

4.1.3.2 Visão de Futuro

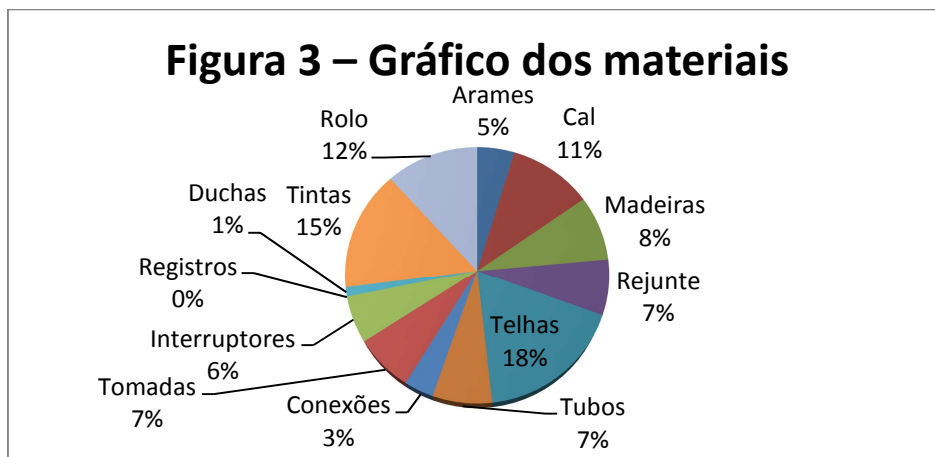
✓ **Aspecto Financeiro da Empresa X**

Com os dados obtidos pode-se mensurar que a empresa X precisa fazer algumas alterações quanto a sua forma de agir. O resultado obtido com o fluxo de

caixa indica oscilações financeiras da empresa, sendo estas mais declinantes que ascendentes, como sugestão a empresa deve investir em outros produtos para venda, como alternativas de aumentar sua lucratividade (produtos como telhas, pisos, cal, etc., que fazem parte do universo de materiais de construções). Em relação às obrigações que podem ser cumpridas em curto prazo (compra de produtos para a venda) a empresa deve contar com um caixa maior, assim poderá comprar seus produtos sem dificuldade, em outras palavras ela deve aumentar seu capital de giro (já que apresenta dificuldade em comprar seus produtos), podendo fazê-lo através de empréstimos bancários e investindo assim em novos produtos.

Uma pesquisa foi realizada pela Empresa X no final do mês de julho de 2019, com o intuito de descobrir quais produtos poderiam ser acrescentados na organização, sempre que um cliente realizava uma compra um dos colaboradores entregavam uma lista de materiais que supostamente esse cliente poderia comprar caso tivesse na empresa, foram usados 20 clientes e cada um poderia escolher mais de um item ou nenhum. O resultado encontrado está representado graficamente na figura abaixo:

Figura 3 – Gráfico dos materiais



Fonte: Empresa X (2019).

Foram obtidas 85 escolhas de produtos, dos 20 clientes entrevistados, destas, as de maiores porcentagens foram o produto telha (com 18%), tinta (com 15%) e rolo (com 12%); já as de menores porcentagens foram o registro (que obteve 0%) e a ducha (que obteve 1%). A tabela a seguir mostra o número de escolhas dos clientes.

Tabela 1 – Escolha dos produtos

Produtos dos Materiais	Nº de escolhas
Arames	4
Cal	9
Madeiras	7
Rejunte	6
Telhas	15
Tubos	6
Conexões	3
Tomadas	6
Interruptores	5
Registros	-
Duchas	1
Tintas	13
Rolo	10
Total de escolhas	85

Fonte: Empresa X (2019).

✓ **Marketing da Empresa X**

Ações pautadas em divulgar a imagem da empresa:

- *Criação de um site para a empresa:* que será uma boa alternativa de divulgação da empresa por meio da internet.
- *Criação de um perfil nas redes sociais da empresa (como no instagram, facebook, etc):* Com o mesmo propósito da criação do site, que é a de divulgar os produtos (promoções, descontos) e consequentemente fidelizar novos clientes.

4.1.4 Consolidação do Planejamento

A economia brasileira não vive o seu melhor momento, tentando recuperar ainda de uma crise que teve início no final do ano de 2014 a empresa objeto de estudo começou a apresentar dificuldades em honrar com os seus compromissos em curto prazo; não se sabia ao certo quanto à empresa lucrava, por isso foi elaborado pela empresa nos meses de março a julho o fluxo de caixa, que apresentou faturamento mensal oscilante.

Em relação ao capital que poderá ser alocado no pagamento dos materiais adquiridos, de acordo com o fluxo de caixa colhido nos meses de março a julho, a despesa variou entre R\$ 3.970,00 e R\$ 5.366,00 o que significa dizer que se a

empresa possuir este segundo valor (o de R\$ 5.366,00), pelos cinco meses pesquisados conseguiria cobrir todas as despesas de qualquer mês.

A Empresa X também poderia investir em novos produtos, o que acarretaria em uma maior venda e conseqüentemente o lucro seria maior. Foi realizada uma pesquisa com o consumidor e os produtos telha, tinta e rolo apresentaram bons resultados.

No marketing a Empresa X tem opções com baixo custo ou nenhum, como a criação de um site para a empresa, ou criação de uma plataforma virtual, como uma conta no Instagram ou Facebook.

4.2 Percepção dos atores internos da Empresa X quanto a aplicação do PE.

Foi elaborada uma aplicação de formulário semiestruturado na Empresa X após a aplicação do Método Grumbach, disponível no “Apêndice B – Aplicação de Formulário”. As respostas das perguntas semiestruturadas podem ser visualizadas abaixo e foram respondidas por um dos representantes legais da Empresa X:

1. “Desorganizado, a empresa não possui nenhum planejamento, nem se sabia o quanto lucrava ou se tinha prejuízo, as ações sempre foram às mesmas desde o início da nossa empresa há quinze anos, nunca houve qualquer tipo de mudança empresarial”.
2. “Colocar em prática algumas ações, como organizar os dados financeiros da nossa organização nos meses de março a julho, algo inédito. O principal problema seria ir a um sentido contrário à cultura organizacional”.
3. “Sem dúvida, ele mostrou exatamente os pontos fracos da nossa empresa, e mesmo para leigos como nós que não possuímos nenhuma formação de educação superior foi possível entendê-lo. O Método Grumbach conseguiu analisar nossa empresa da forma que queríamos, traçando ainda ações que poderiam ajuda-la positivamente”.
4. “Uma maior objetividade na empresa, sabíamos o que precisava ser melhorado, como colocar em prática as possíveis mudanças para fazer a empresa melhorar e

voltar a crescer, quanto aos resultados ainda é cedo para ver o que será alcançado, porém o caminho agora será trilhado com um maior controle das ações, principalmente financeiras. Deste modo adotando escolhas certas o aspecto financeiro da empresa vai melhorar”.

5. “Crucial, já que nesse mundo de grandes mudanças, crise nacional e internacional o planejamento pode apresentar um diferencial no mercado para a empresa, ou não deixá-la a deriva nesse mundo cada vez mais competitivo conhecendo o cenário interno e externo do mercado onde atuamos”.

5. CONCLUSÃO

Em períodos hostis muitas empresas acabam decretando falência e aquelas que conhecem seu ambiente - inicialmente interno - possuem mais chance de se manterem no mercado, o PE se mostra primordial para o conhecimento da situação atual e futura da empresa, por este motivo foi escolhido uma microempresa, já á um certo tempo no mercado maranhense mas que nunca havia utilizado nenhum PE, segundo dados coletados com os representantes legais da Empresa X, desde a crise que se iniciou na economia brasileira no final do ano de 2014 a empresa vêm apresentando dificuldades para se manter (especificamente falando em comprar seu produto para venda).

O trabalho iniciou-se com a definição do objetivo geral e específico, depois foi levantado o referencial teórico – que representa as ideias dos autores sobre o tema – seguido da metodologia – que corresponde ao caminho a ser percorrido pelo investigador para o alcance dos objetivos (geral e específico) – deste modo foi possível elaborar o PE, que teve como ferramenta o método Grumbach.

O PE foi elaborado com base nos dados levantados no ano de 2019 na Empresa X. Através do método Grumbach, foi conhecido informações da empresa X, como sua missão, visão, valores, etc. (na Identificação do Sistema); depois foi elaborado o Diagnóstico Estratégico (com colhimento de dados como o fluxo de caixa), a Visão Estratégica (que são ações a longo prazo mas que já podem ser implementadas), e por ultimo a Consolidação do Planejamento com uma revisão do que foi apresentado.

Como melhora para o quadro da empresa X foi proposto que a mesma invista mais em produtos alternativos para gerar mais lucratividade e aumente seu caixa para conseguir comprar seus produtos do fornecedor sem dificuldades. Já na questão do marketing a empresa deverá se inserir em redes sociais (como Instagram, Facebook) e criar um site próprio. Com os dados coletados e sua posterior análise, o objetivo deste trabalho foi cumprido, haja vista que ficou definido o Planejamento Estratégico da Empresa X e seus impactos positivos para a empresa objeto de estudo desta pesquisa, alinhado á uma percepção positiva dos representantes da Empresa X sobre o Método Grumbach e o PE como elementos norteadores de decisões empresariais.

REFERENCIAS

- ABRAPP. **Construção do Planejamento e Gestão Estratégica**. São Paulo, 2007.
- ANSOFF; H. Igor; ALT, Edward J. MCDONNELL. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BNDS. **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan**. Rio de Janeiro. BNDS, 2000.
- CALCAGNOTTO, Antônio C. P. Viera. **Planejamento Estratégico: As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul**. EAESP/FGV, 1995.
- COFECON. **Estratégia e longevidade empresarial**. Disponível em: www.cofecon.org.br. Acesso em 10 de junho de 2019.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FRAUCHES, Mirna Porto. **Fluxo de Caixa: Ferramenta de Controle Interno Financeiro na Loja Bagaggio**. 2014.
- FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. São Carlos, 2017.
- FONSECA, J. W. F. da. **Administração Financeira e Orçamentária** – Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2009.
- FROTA , I. P. DE OLANDA J. **Mini Curso Estratégia para Pequenas e Médias Empresas**. Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral - Ceará 2011.
- GAZETA. **Fatos Portadores de Futuro**. Publicado em 29.10.2010. Pode ser encontrado em: <http://www.gazetadigital.com.br/editorias/opiniao/fatos-portadores-de-futuro/256356>. Data de acesso 07.07.2019
- GIAMBIAGI, F; TINOCO, G. **Perspectiva Depec 2018, o crescimento da economia brasileira 2018 – 2023**. BNDS, 2018.
- GUIMARÃES, A. B. S.; CARVALHO, K. C. M. C.; PAIXÃO, L. A. R. **Micro, Pequenas e Médias Empresas: Conceitos e Estatísticas**, fev. 2018 (pag. 1).
- JÚNIOR, L.; PISA, A. B. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. - 8. ed. - São Paulo : Atlas, 2017 (pág. 241 a 243).

_____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2012 (p. 73 a 76).

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MIRANDA DOS SANTOS, Bruno. **Comparação de Ferramentas Gerenciais de Planejamento Estratégico: Estudo De Caso na Empresa Alfa**. Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed - São Paulo: Atlas, 2007.

QSP, Portal. **Método Grumbach**. Pode ser encontrado em [www.qsp.org.br/ método grumbach](http://www.qsp.org.br/metodo-grumbach).

_____. **Conheça o QSP**. Pode ser encontrado em <https://iso31000.net/conheca-o-qsp/>. Data de acesso 25.07.2019.

SANTOS, J. O. **Avaliação do valor da empresa: um guia prático**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Marcos Olímpio Gomes dos. **Texto de Apoio Sobre Planejamento Estratégico Aplicado às Organizações Sem Fins Lucrativos**. Évora, 2011.

SEBRAE. **A importância da apuração de resultados: seu negócio é lucrativo?** publicado em 20.12.2017 <[http: www.sebrae.com.br/PortalSebrae/artigos-a-importancia-da-apuracao-de resultados-seu-negocio-e-lucrativo?](http://www.sebrae.com.br/PortalSebrae/artigos-a-importancia-da-apuracao-de-resultados-seu-negocio-e-lucrativo?)>. Data de acesso 28.07.2019.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, Brasília, 2013. Pode ser encontrado em www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/Anexos/Anuario/NaMicroePequenaEmpresa_2013.pdf.

SILVA, D. Z. Guimarães da; NEIVA, R. M. **O fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira e estratégia nas empresas**. ReFAE - 2010, p. 3

SILVA, Jairo Barbosa da; FERREIRA, Ademilson. **A Importância do Fluxo de Caixa Como Ferramenta Fundamental na Média e Pequena Empresa.** Publicado na Revista Científica Eletrônica de Administração 2017, p. 3.

ZANELLA, L. C. H. Z. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** UAB, 2009.

ZDANOWICZ, J. E. **Manual de finanças para cooperativas e demais sociedades** – Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

FOLHA DE ANEXO

Fluxo de caixa do mês de março a julho

Receita e Despesa da Empresa X: Março a Julho		
Mês	Receita	Despesa
Março	R\$ 8.207,00	R\$ 5.366,00
Abril	R\$ 6.858,50	R\$ 3.710,00
Maió	R\$ 4.696,00	R\$ 1.400,00
Junho	R\$ 4.516,00	R\$ 4.650,00
Julho	R\$ 4.603,50	R\$ 3.970,00

FOLHA DE APÊNDICE**Apêndice A – Entrevista aplicada na Empresa X**

1. Fale um pouco sobre o contexto histórico da sua empresa

2. Sua empresa possui missão, visão e valores definida? Se sim quais são?

3. Fale um pouco dos seus produtos e serviços oferecidos.

4. O que faz a sua empresa dá certo?

5. Possui alguma política definida?

6. Quais os objetivos estratégicos? A empresa possui algum Planejamento Estratégico?

7. Sobre as finanças a empresa possui alguma análise de dados?

8. E o marketing da empresa como está?

Apêndice B – Aplicação do questionário

- 1. Como você descreveria o norteamento das ações de sua empresa antes de implementar o P.E?**

- 2. Quais principais problemas foram enfrentados?**

- 3. O método Grumbach parecia simples e adequado à realização de sua empresa?**

- 4. Após a implementação, quais mudanças pôde observar na gestão e nos resultados de sua empresa?**

- 5. Como você avalia a relevância do P.E para sua empresa?**
